



EL PERFIL DEL DIRECTIU I ELS ENGINYERS DE TELECOMUNICACIONS

Jaume Mussons i Sellés

*Professor del Departament d'Organització d'Empreses
Universitat Politècnica de Catalunya
e-mail: empresas@oe.upc.es*

Per avaluar les capacitats i habilitats que ha de tenir un Directiu, veurem que existeixen varies dimensions: algunes de caire professional, altres de tipus social, personal i gerencial. Molts autors han intentat presentar una definició que permeti descobrir la personalitat i perfil ideal d'un directiu. En un d'aquest intents G. Barceló Matutano en la seva obra 'El oficio de mandar' diu : "No existe ningún rasgo que podamos considerar típico de la jefatura, tampoco hay una forma de dirección que podamos considerar mejor. Pero se le exige: vocación, estabilidad emocional, carácter (mantenerse libre de presiones extrañas, firme, perseverante y fuerte), impulso de desarrollo, tenacidad, ambición, flexibilidad, iniciativa, toma de decisiones, organización, capacidad de relaciones, apertura a la innovación, optimismo".

Una altre definició oferta per C. Argyrys diu que el directiu és una persona amb facilitat de paraula, competitiu i persuasiu i que lluita de forma vigorosa per estalviar temps, és excel·lent en el terreny de l'individualisme i que estimula en les altres persones la competició del tipus tot o res.

*Els Enginyers de
Telecomunicacions tenen
un perfil de directiu que
dificulta les tasques de
relació i de treball en grup*

Direcció i lideratge són dos termes que sovint es confonen perquè és presenten relacionats. Malgrat tenir alguna cosa en comú, no signifiquen el mateix. El lideratge requereix l'ús del poder per influir en els pensaments i accions dels altres, mentre que el directiu és una persona que resol problemes, sap fer un judici correcte de les situacions, selecciona objectius i alternatives, classifica recursos, planifica, controla i dirigeix. Líder i directiu difereixen en les seves motivacions

i història personals, en la seva manera de pensar i sentir i en els seus objectius de treball i relacions.

Un estudi molt interessant és el realitzat per la empresa consultora internacional Hay Group¹ durant la dècada dels 80 que determina els paràmetres clau d'èxit d'un directiu. L'estudi es va realitzar en 14 països, entre ells Espanya i va resumir les capacitats d'adaptació dels directius a les diferents demandes culturals i socials en només tres línies bàsiques:

· La primera es refereix en les relacions professionals. El directiu, per tenir èxit té de desenvolupar dues competències: respecte mutu i relacions. En Estats Units es tendeix a subordinar les relacions personals a les contractuals, molt més rígides i dures.

· La segona tracta de dos estils enfrontats: Implantació versus planificació. El primer es concentra en la recerca de les persones adequades i deixa els resultats a la seva improvisació. En la planificació els directius preparen per endavant l'acció. L'estil d'implantació es troba a Estats Units i el de planificació a Europa i Japó.

· La tercera línia bàsica correspon a la autoritat, que es desglossa també en dos estils : participació i centralització. En el primer el directiu actua com a facilitador i potenciador del grup i sap com motivar les persones per avançar cap una altra fase. En el cas de la autoritat centralitzadora, el directiu sap que és el líder i pren decisions de forma individual que després sap vendre als altres.

En l'estudi de Hay Group s'identifiquen una sèrie de competències² comunes a totes les cultures que podem considerar universals i que són les determinants de l'èxit empresarial d'un directiu. Segons el seu punt de vista s'hauria de contractar les persones en base a aquestes competències i després formar-los en coneixements i capacitats. Aquest és el nou enfoc que estan desenvolupant les empreses espanyoles actualment.³

Per analitzar aquestes competències en els directius un sistema podria ésser la pràctica diària. Comprovar en el seu treball diari la utilització d'aquestes capacitats en un període de temps llarg. Aquest mètode aplicat en

Factor personalitat	Media	Desv.	Hdna.	Hoda
A Sizotímia-Afectotímia	4,24	1,9	4	4
B Intel·ligència baixa-alta	6,13	1,94	6	6
C Poca-mucha fuerza del ego	5,75	1,74	6	7
E Sumisión-Dominancia	6,58	2,03	7	8
F Desurgencia-Surgencia	5,3	2,04	5	5
G Poca-mucha fuerza superego	5,16	1,99	5	6
H Treectia-Parmia	5,01	2,15	5	5
I Harria-Premia	4,73	1,75	5	5
L Alaxia-Protensió	6,22	1,94	6	6
M Praxernia-Autia	6,11	2,13	6	5
N Sencillez-Astucia	5,23	1,93	5	4
O Apacible-Aprensivo	5,2	1,98	5	5
Q1 Conservadurismo-Radicalismo	7,27	1,76	7	7
Q2 Adhesió al grupo-Autosuficien	6,21	1,99	6	6
Q3 Baja integració-Control autoi	4,97	1,71	5	6
Q4 Poca-mucha tensió energètica	5,68	1,84	6	5
DM Distorsió motivacional	5,27	1,73	5	5
NEG Negació	6,13	1,7	6	6
Q1P Ajuste-Ansiedad	6,17	1,84	6,15	5,5
Q2P Introversió-Extraversió	4,83	2,25	4,7	4,75
Q3P Poca-mucha socializació	5,26	2,01	5,45	5,5
Q4P Dependència-Independència	6,53	1,73	6,6	7
DIRE Direcció Relacions	5,66	1,68	5,6	4,9
DIPROD Direcció Productivitat	6,43	1,14	6,5	6,6
CR Creativitat	6,76	1,55	6,77	6,5
FL Flexibilitat	6,05	0,78	6,09	6,4
LI Liderazgo	5,34	1,78	5,38	5,5

Figura 1

l'entorn empresarial és inviable per ésser massa llarg i costós. Una altre manera de determinar a priori aquestes facultats és mitjançant l'ús de tests de personalitat.

Un dels més coneguts i utilitzats és el 16 PF⁴ que mesura una sèrie de trets de personalitat⁵ de les persones. Més tard, seguint en la mateixa línia, Cattell i dos col·laboradors H.W. Eber i M.M. Tatsuoka durant l'any 70 van publicar un estudi que determinava els trets de personalitat idonis per ésser el directiu ideal. L'empresa consultora espanyola TEA CEGOS va traslladar aquest estudi a Espanya i va publicar més tard el perfil del directiu espanyol. Perfil que en molts casos no significava que fos el millor, però era la mitja dels directius entrevistats per la empresa.

Durant l'any 1995 vaig dirigir un estudi per determinar el perfil directiu dels alumnes de la Escola de Telecomunicacions de Barcelona, es van recollir 352 qüestionaris de personalitat 16PF. Els resultats es poden veure en el quadre de la figura 1.

Els alumnes presenten el següent perfil: El factor A és el més baix comparat amb la mitja del perfil espanyol, significa que la persona és molt reservada i escèptica i que prefereix treballar en solitari. Un altre factor divergent és el E que expressa una persona segura de sí mateixa i independent, valor una mica per sobre de la mitja espanyola.

També cal destacar el factor G, inferior a la mitja, significat una certa inestabilitat en els seus propòsits i una tendència a no acceptar les obligacions. El factor H indica una certa timidesa i allunyament de la realitat. Els factors I i L indiquen respectivament conducta pràctica i suspicàcia.

Finalment dels altres factors pendents destacarem l'esperit lliberal, l'autosuficiència, la despreocupació de les normes i l'estil de direcció per productivitat.

Analitzant les mitges de forma separada per cursos no es troben diferències significatives que puguin demostrar que els coneixements impartits en la Escola de Telecomunicacions facin canviar la personalitat directiva dels alumnes.

Podem pensar doncs que aquests trets de personalitat són adquirits en una època anterior a l'incorporació dels Estudis Superiors i possiblement són els que determinen el tipus de carrera escollida.

Com a resum podem afirmar que els Enginyers de Telecomunicacions tenen un perfil de directiu que dificulta les tasques de relació i de treball en grup, en canvi estan molt ben preparats per ésser autosuficients i per treballar en solitari, capacitats que sembla que en el futur cada vegada seran menys necessàries.

¹ "International CEO competency study"

² Una característica subyacent de la persona, que està casualment relacionada amb una actuació d'èxit en el treball

³ En el programa de col·laboració educativa Universitat-Empresa denominat Engitel multitud d'experiències avalen aquest tipus de contractació. Les empreses escolleixen els seus futurs directius en base al seu perfil de personalitat i molt poc respecte àrees de coneixements o notes de curs.

⁴ "Sixteen Personality Factorsímbol" de Cattell.

⁵ Un tret de personalitat pot ésser considerat com una disposició relativament àmplia i estable de comportar-se de certa forma que és pot transferir de manera reactiva de unes situacions a unes altres, es a dir, un tret de personalitat pot manifestar-se en una gran varietat de situacions.